Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos específicos

L.C.C. Héctor E. Negrón Hernández
Socio de Russell Bedford Guadalajara, S.C.
Integrante de la Comisión Técnica de Calidad del IMCP
hnegron@russellbedford.mx



Uno de los componentes que debe cubrir el sistema de gestión de la calidad de una Firma es el relativo a la aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y encargos específicos. Conforme a la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1), para que las Firmas puedan reducir los riesgos relacionados con dicho componente, deberán establecer como mínimo dos objetivos de calidad, los cuales se mencionan a continuación:

a) Los juicios efectuados por la Firma para aceptar o continuar con las relaciones con un cliente o un encargo en específico son apropiados basados en:

    i. La información obtenida acerca de la naturaleza y circunstancias del encargo y de la integridad y ética del cliente.

    ii. Y la capacidad de la Firma de desempeñar el encargo con base en los requerimientos profesionales y legales.

b) Las prioridades financieras y operativas de la Firma no conducen a juicios inapropiados para la aceptación y continuidad de las relaciones con clientes o de encargos específicos.

Las prioridades financieras y operativas de la Firma **no conducen a juicios inapropiados para la aceptación** y continuidad de las relaciones con clientes o de encargos específicos

Naturaleza y circunstancias del encargo e integridad y ética del cliente

En el caso del primer objetivo del sistema de control de calidad para este componente, se refiere a la información que las Firmas deben obtener para llevar a cabo una evaluación adecuada de la naturaleza y circunstancia del encargo, la Firma debe asegurarse de obtener información relativa a:

- Información de la industria del cliente, así como factores regulatorios relevantes.
- La naturaleza del cliente, por ejemplo, su estructura organizacional, tipo de operaciones que desarrolla, sus propietarios y su filosofía de liderazgo o gobernanza, modelo de negocio y sus fuentes de financiamiento, etcétera.
- La naturaleza del asunto subyacente y los criterios aplicados, por ejemplo, en el caso de informes integrados, el asunto subyacente objeto de análisis puede incluir información social, ambiental, de salud y de seguridad y, los criterios pueden ser medidas de desempeño establecidas por un órgano de expertos reconocidos.

En el caso de la información relativa a la integridad y valores éticos del cliente, esta puede incluir la identidad y la reputación de negocios de los principales propietarios del cliente, sus directivos clave y los encargados del gobierno de la entidad.

Es importante mencionar que existen factores que pueden afectar la naturaleza y alcance de la información obtenida como son:

- La naturaleza del cliente, incluyendo la complejidad de su estructura accionaria y gerencial.
- La naturaleza de sus operaciones, así como sus prácticas de negocio.
- Información relativa a la actitud de sus principales propietarios, directivos clave y de los encargados del gobierno de la entidad hacia asuntos como interpretación agresiva de normas de información financiera y el ambiente de control interno.
- Si el cliente se encuentra preocupado por mantener honorarios relativamente bajos.
- Indicadores de si el cliente impone limitaciones al alcance del encargo.
- Indicadores de que el cliente pudiera estar implicado en lavado de dinero u otras actividades criminales.
- Las razones por la cuales se decidió cambiar de Firma de auditores y no mantener la misma.
- La identidad y reputación de las partes relacionadas.

La Firma debe asegurar que su sistema de gestión de la calidad contemple y establezca políticas para asegurar que la información obtenida es suficiente para soportar los juicios para la aceptación y continuidad de las relaciones con clientes, esta información se puede obtener de diversas fuentes internas o externas como son:

- En el caso de clientes actuales, información de encargos actuales o previos, o consulta con personas que han participado en encargos con dicho cliente.
- En el caso de un nuevo cliente, consulta con profesionales actuales o previos que han prestado servicios contables.

El Código de Ética del IESBA **habla de los honorarios** y otro tipo de remuneraciones

> Discusiones con terceros como son banqueros, abogados o empresas en la misma industria.

> Búsqueda de antecedentes en bases de datos, en algunos casos esta actividad podría ser desarrollada por un proveedor de servicios.

La información obtenida durante el proceso de aceptación y continuidad frecuentemente es relevante para el equipo que desarrollará el encargo durante el proceso de planeación y ejecución del encargo.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las normas profesionales o requerimientos reglamentarios y legales pueden incluir disposiciones específicas que deben tomarse en cuenta antes de aceptar o continuar la relación con un cliente o encargo específico y también pueden requerir hacer consultas a la Firma actual o antecesora cuando se acepta el encargo.

Capacidad de la firma para la realización del encargo

La capacidad de la Firma para la realización de un encargo con base en requerimientos profesionales, reglamentarios y legales aplicables pueden ser afectados por:

> La disponibilidad apropiada de recursos para el encargo.

> El tener acceso a la información o a las personas que provean la información necesaria para desarrollar el encargo.

> Y si la Firma y el equipo asignado pueden cumplir sus responsabilidades en relación con los requerimientos éticos relevantes.

Algunos factores que la Firma debe considerar para determinar si cuenta con recursos disponibles apropiados para la realización del encargo, son:

> Las circunstancias del encargo y las fechas compromiso de entrega.

> La disponibilidad del personal profesional con competencia y capacidades apropiadas, incluyendo el tiempo disponible para la realización del encargo; se debe considerar el personal adecuado para supervisar y dirigir el encargo, para desarrollar, ejecutar y aplicar los procedimientos de auditoría, el cual debe tener conocimiento relevante de la industria del cliente, así como de los requerimientos del reporte y regulatorios.

> La disponibilidad de expertos en caso de ser necesario.

> Si es necesario llevar a cabo una revisión de calidad del encargo.

> La necesidad de recursos tecnológicos y propiedad intelectual como son metodologías, guías específicas, etcétera.

Prioridades financieras y operativas de la firma

Podría ser que las prioridades financieras de la Firma estén enfocadas en la rentabilidad, y los honorarios obtenidos por la realización del encargo tienen un efecto en los recursos financieros de la Firma y las prioridades operativas pueden incluir áreas estratégicas, crecimiento de la participación en el mercado, desarrollo de nuevos servicios. Estas circunstancias pueden crear situaciones en las que la Firma esté satisfecha con los honorarios cotizados para un encargo, pero no es apropiado para la Firma aceptar o continuar con la relación del cliente, debido a la falta de integridad ética del cliente.

Pueden existir otras circunstancias en donde los honorarios cotizados no son adecuados debido a la naturaleza y circunstancias del encargo y podría afectar la habilidad de la Firma para realizar el encargo en cumplimiento con las normas profesionales y requerimientos reglamentarios y legales. El Código de Ética del IESBA habla de los honorarios y otro tipo de remuneraciones, incluyendo las circunstancias que podrían crear una amenaza para cumplir con el principio fundamental de competencia y diligencia profesional, si los honorarios cotizados para un encargo son demasiado bajos.

En el diseño del sistema de gestión de la calidad, la Firma deberá identificar los riesgos relacionados con la aceptación y continuidad de relaciones con cliente y de encargos específicos y diseñar las políticas o procedimientos que ayuden a mitigar dichos riesgos y cumplir con los objetivos de calidad específicos antes descritos.

Adicionalmente a los objetivos de calidad mencionados, la NIGC 1 requiere en específico que las Firmas implementen políticas o procedimientos (respuestas) que aborden circunstancias, cuando:

> La Firma tiene conocimiento de información posterior a la aceptación o continuidad de la relación con el cliente o de un encargo específico, que la hubiera hecho rechazar la relación con el cliente o el encargo específico si esa información hubiera sido conocida antes de aceptar o continuar la relación con el cliente o el encargo específico.

> La Firma está obligada por una ley o regulación a aceptar una relación con un cliente o un encargo específico.

La información que se conoce después de aceptar o continuar la relación con el cliente o un encargo específico puede haber existido al momento de la decisión de la Firma de auditoría de aceptar o continuar la relación con el cliente o con el encargo específico y la Firma no tenía conocimiento de dicha información; o puede estar relacionada con nueva información que ha surgido desde la decisión de aceptar o continuar la relación con el cliente o el encargo específico.

En estos casos, la Firma debe diseñar políticas o procedimientos que identifiquen acciones a tomarse en cuenta cuando esto sucede, incluido el hecho de si el encargo debe ser aceptado por ley o regulación; por ejemplo:

> Llevar a cabo consultas dentro de la Firma o con un asesor legal.

> Discutir con el nivel apropiado de la dirección del cliente y con los responsables del gobierno corporativo o la parte contratante, la acción que la Firma podría tomar con base en los hechos y circunstancias relevantes conocidos.

> El socio del encargo debe aumentar la extensión y frecuencia de la dirección y supervisión de los miembros del equipo del encargo y la revisión de su trabajo.

> La Firma determina que se debe realizar una revisión de calidad del encargo.

> La Firma asigna personal con más experiencia al encargo.

> La Firma determina que renunciar al encargo es una acción apropiada. CP

Realización de los encargos

C.P.C. David Alejandro Sánchez Valenzuela
Integrante de la Comisión Técnica de Calidad del IMCP
david_alejandro_s@hotmail.com

Un cambio fundamental mencionado en la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1) emitida, consiste en "establecer los objetivos de calidad que se persiguen en cada política establecida por la Firma para realizar los encargos"

La Norma anterior señalaba que debería determinarse una política aplicándose el escepticismo profesional, la elaboración de consultas técnicas, el uso adecuado del personal y la documentación de los papeles de trabajo.

Pues bien, ahora no es tan simple ya que si bien se tiene un gran avance del trabajo en las políticas que tiene cada Firma, se tiene que hacer un análisis detallado primeramente sobre la composición de la cartera de clientes, con objeto de poder dimensionar las características de personal que van a requerir y el tipo de entrenamiento necesario para realizar los encargos, debido a que al no contar con el personal idóneo y capacitado, sería muy complicado el aceptar el encargo de auditoría y por consiguiente se tendría que rechazar el mismo.

Como se puede observar, el proceso es un poco más laborioso, empezando por conocer la estructura y capacidades profesionales de la Firma para poder prestar el servicio de calidad que cumpla con los estándares requeridos por la profesión, los reguladores y las leyes aplicables a cada marco de referencia requerido por los clientes.

Este cambio en la NIGC 1 requiere más el involucramiento del líder del encargo, del personal que participa en el mismo, así como el definir hasta qué momento estas personas deben estar involucradas.

En toda Firma el principal costo que se tiene es el del personal profesional, y mientras sea de mayor antigüedad, por obvias razones, el costo es mayor; consecuentemente ¿qué deben hacer las Firmas para no salirse de mercado o pensar que no se lo puede transmitir al cliente? Estas preguntas primordiales son respondidas con la realización de un análisis de la cartera de clientes y de las habilidades profesionales del personal, con ello se podrá ir viendo cómo se van relacionando cada uno de los ocho componentes de la NIGC 1.

Un aspecto clave e importante es asignar cuidadosamente los recursos de auditoría que se utilizarán para realizar el encargo, considerando el tipo de industria o sector específico en el cual se desarrolla la actividad del cliente, y así cumplir con los estándares de calidad y las expectativas de los mismo, como parte de este proceso debemos de involucrar a los especialistas del área de sistemas, fiscal, precios de transferencia, valuadores, actuarios, entre otros que nos puedan apoyar en el encargo.

Por otra parte, existen trabajos de menor complejidad, sin embargo, pueden ser laboriosos, con características especiales o actividades poco comunes, en estos casos los objetivos que se deban establecer no deberían ser tan complicados.

Aun cuando existen diversas actividades esenciales dentro del desarrollo del encargo una de las más importantes aplicando un sentido lógico es la supervisión del proyecto, para lo cual debemos de establecer claramente alguna de estas cuestiones:

a) ¿Qué área revisa cada elemento humano con base en el nivel de experiencia profesional que tiene cada persona basada en años de experiencia, así como de cursos de entrenamiento tomados?

b) ¿En qué momento debe ser el involucramiento de los especialistas?

c) ¿Qué evidencia escrita se debe dejar en los papeles de trabajo ya sean electrónicos o de forma tradicional como prueba de la labor de supervisión realizada en cualquier nivel? Esto involucra desde la cabeza (socio) hasta el último miembro del equipo.

d) ¿Cómo se deben documentar las diferencias de opinión entre miembros del equipo de trabajo?

e) ¿Cuándo se deben llevar a cabo las consultas técnicas necesarias? Y ¿quién debe dar seguimiento de su conclusión?

f) ¿Cómo se deben documentar los hallazgos del trabajo, así como los puntos antes mencionados?

Si observamos estas cuestiones, se nos presentan como parte de nuestro día a día, por lo que la NIGC 1 nos pide establecer claramente el objetivo que se persigue para cada política con objeto de asegurarnos que efectivamente estamos alcanzando la calidad en el trabajo desarrollado, independientemente de la complejidad del encargo o de la sencillez de este.

Adicionalmente, una de las partes más complejas es la aplicación del *escepticismo profesional* por parte de las personas involucradas en los encargos; sin embargo, se deben dejar claramente explicadas y documentadas algunas consideraciones, entre otras:

a) Considerar el cambio de personal asignado del año anterior al mismo trabajo con respecto al año actual. Normalmente, los clientes solicitan mantener al mismo personal con objeto de que no se explique al nuevo personal lo mismo muchas veces y así buscar un ahorro de tiempos; sin embargo, por razones lógicas de negocio puede considerarse también que una persona tiene un costo en un año y esa misma persona tiene otro costo al año siguiente; consecuentemente, evaluar las implicaciones de lo anterior es importante.

b) Involucrar a diferentes especialistas durante el trabajo.

c) El hacer las consultas técnicas de situaciones complicadas.

d) La documentación del análisis de aspectos clave donde intervienen varios miembros del equipo del trabajo.

e) La documentación que debe conservarse en los papeles de trabajo, así como cuando existen diferencias de opinión en aspectos clave de la auditoría y quién debe dar seguimiento para que se implemente la decisión tomada o bien el efecto que debe tener en la opinión del socio a cargo del encargo si es que cliente no acepta el punto de vista razonado del líder del proyecto.

Se debe observar y tener claro en la determinación de los objetivos de calidad que se persiguen, que se podrían presentar situaciones técnicas donde exista discrepancia de criterio y por ende no estar de acuerdo con el cliente, para lo cual se deben establecer claramente los pasos a seguir en dicha política con objeto de cumplir con el Código de Ética, aspecto fundamental y clave en esta Norma.

También, es importante revisar las leyes y regulaciones aplicables a cada encargo con objeto de poder establecer claramente en la política correspondiente, la forma en que se debe conservar y resguardar los papeles de trabajo que contienen la documentación de este, ya que pueden existir aspectos específicos que se deban de cumplir por el tipo de encargo.

En resumen, podemos concluir que la NIGC 1 requiere mayor detalle en la definición de los objetivos calidad y las políticas para cada encargo, con objeto de poder asegurar que los trabajos que se realizan cumplen con los estándares de calidad requeridos al asignar personal con la capacidad técnica profesional para el desarrollo del trabajo, antes de aceptar el encargo de auditoría.

Estamos en un muy buen momento para documentar y desarrollar nuestro trabajo para fijar los nuevos objetivos que se persiguen en cada política ya que debe estar listo para aquellos trabajos que inicien el o posterior al 15 de diciembre de 2022; con lo cual, siendo en México todos los ejercicios por ley de enero a diciembre, iniciaría para los ejercicios del 1 de enero de 2023.



Recursos

C.P.C. y PCCAG Gilberto Horacio Topete Horta
Socio director de DTZ Topete Zepeda y Asociados, S.C.
horacio@dtztopete.com

C.P.C. Raymundo R. Velarde Miller
Socio director de RSM México Bogarín, S.C.
raymundo.velarde@rsmmx.mx

C.P.C. MDF y PCFI Jesús Serrano Díaz
Socio director de Jesús Serrano Díaz y Cía., S.C.
jsd@jsdycia.com.mx

Integrantes de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP

Como ya se abordó en los artículos anteriores, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) por medio de la Vicepresidencia de Calidad de la Práctica Profesional, previo análisis por parte de las Comisiones Administradora y Técnica de Calidad del Instituto, propuso al Comité Ejecutivo Nacional del IMCP, adoptar íntegramente las nuevas Normas Internacionales de Gestión de la Calidad 1 y 2 (ISQM 1; ISQM 2 por sus siglas en inglés) a partir de su entrada en vigor, conforme a dicha norma, que sería el 15 de diciembre de 2022 y abrogar la correspondiente Norma de Control de Calidad (mexicana), la cual celebró su décimo aniversario el año pasado.

En este artículo deseamos compartir los aspectos más relevantes en torno al componente (antes elementos) de los RECURSOS; para ello, primero iniciaremos con un comparativo de los seis elementos del control de calidad que tenemos en la norma mexicana y los ocho componentes que integran la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1) para entender cómo, desde la estructura, comienzan los cambios, y no es la excepción para el componente de RECURSOS:

Tabla comparativa:

Norma de Control de Calidad (mexicana)	Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1)
1. Responsabilidad de los líderes de la firma sobre el control de calidad en la misma.	a) Gobierno corporativo y liderazgo.
2. Requerimientos éticos relevantes.	b) Proceso de valoración de riesgos de la firma.
3. Aceptación y retención de las relaciones profesionales con clientes y trabajos específicos.	c) Requerimientos éticos aplicables.
4. Recursos humanos.	d) Aceptación y continuidad de relaciones con clientes y encargos específicos.
5. Desempeño del trabajo.	e) Realización del encargo.
6. Monitoreo.	**f) Recursos.**
	g) Información y comunicación.
	h) Seguimiento y corrección.

Como se detalla en el libro *Normas de auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados,* publicado por el IMCP, la Norma de Control de Calidad (NCC), es una reproducción basada en la versión en inglés de la International Standard Quality Control 1 (ISQC 1) emitida por la International Federation of Accountants (IFAC) y en consecuencia ante una economía globalizada, en constante cambio, crecimiento, desarrollo de nuevos modelos de negocio y la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, entre otros aspectos más, es que el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés) consideró que debía incorporarse un nuevo enfoque basado en riesgos para la gestión de la calidad, que se centre en identificar y responder proactivamente a los riesgos que puedan amenazar la calidad en los trabajos de auditoría, revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados. En tanto, el IAASB observó que los elementos de la NCC podrían parecer estar desconectados entre ellos, en cambio con la nueva NIGC 1 que incluye los ocho componentes que mostramos en la tabla anterior, están diseñados y descritos específicamente como altamente integrados bajo el enfoque basado en riesgos. Por ejemplo, el componente de los RECURSOS, que incluye a los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los recursos intelectuales y el componente de "información y comunicación", son aspectos esenciales que permiten el funcionamiento de los demás componentes del Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque integrado.

Toda vez que nos queda claro el propósito de la NIGC 1, podemos ahora comentar, en lo específico, el componente de los RECURSOS.

El componente en cuestión, se integra con los RECURSOS humanos, que incluye las políticas y procedimientos de contratación, desarrollo y retención de personal, así como las competencias, que se desarrollan por medio de la educación profesional, desarrollo continuo, formación, experiencia laboral y el coaching, además de las capacidades del personal; RECURSOS tecnológicos que son típicamente las aplicaciones de TI, herramientas de *software* de auditoría o más específicas para la aplicación de análisis de datos de auditoría (ADA, por sus siglas en inglés); y RECURSOS intelectuales como serían las políticas y procedimientos de la Firma, manual de auditoría, guías específicas por industria entre otra información que pueda desarrollar la Firma en función de su tamaño, tipo de clientes que atienda y el nivel de riesgo que puedan llegar a amenazar la calidad en los trabajos encomendados.

Para lo cual el Despacho (Firma) deberá personalizar, diseñar e implementar su Sistema de Gestión de Calidad, atendiendo al tamaño de su Firma y características de los trabajos desarrollados; para ello, es de suma importancia evaluar los riesgos como despacho (Firma) y establecer por escrito en el Manual de Gestión de la Calidad, las políticas y procedimientos respecto al uso de los RECURSOS tecnológicos e intelectuales de la Firma, así como los procedimientos relacionados con la contratación, el desarrollo, capacitación, evaluación y la retención del personal.

Es de igual forma importante, regular y supervisar, si los RECURSOS requeridos para el desarrollo de los trabajos se obtienen de fuentes externas a la Firma, como pueden ser proveedores de servicios, tal es el caso de la utilización de un experto, la adquisición de software no desarrollado de manera interna o la utilización de fuentes como suscripciones a sitios web que brindan información detallada sobre entidades u otra información que se utiliza normalmente en la realización de encargos.

Consideraciones

Al momento de desarrollar nuestro Sistema de Gestión de Calidad con un enfoque basado en riesgos para los trabajos de auditoría, revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados que ejecutamos, debemos considerar otro de los RECURSOS más importantes como lo son, los RECURSOS financieros y económicos con los que cuenta nuestro Despacho (Firma), ya que estos son sumamente relevantes no solo para el desarrollo y mantenimiento de los RECURSOS humanos, tecnológicos e intelectuales de nuestra Firma, sino para el desarrollo de los otros siete componentes que integraran un exitoso Sistema de Gestión de la Calidad.



Información y comunicación

C.P.C. y L.D. Geder Gamaliel Vela Montes
Socio de Velamonts, S.C.
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP
gamalielv@velamonts.com

En diciembre de 2018 el IAASB aprobó para su exposición el Borrador en Fase de Consulta de la propuesta a la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (BFC-NIGC 1), que fue publicada en inglés en febrero de 2019 y traducida al español por el IMCP en marzo de 2019.

Este BFC-NIGC1 incluye los antecedentes de otros borradores en fase de consulta de la gestión de la calidad del IAASB, analiza la escalabilidad de las normas y proporciona también una interrelación de las tres normas propuestas que tratan la gestión de la calidad (NIGC1, NIGC 2 y NIA 220), y aborda las modificaciones de concordancia con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) del IAASB.

Los cambios y crisis financiera mundial han obligado a darle a este tema un nuevo enfoque centrado en la gestión de la calidad, que proporcione calidad en los encargos basado en políticas y procedimiento definidos como respuestas orientadas al riesgo, y la proactividad, integrando de esta manera a las Firmas pequeñas y medianas hacia los beneficios que representan implementar un sistema de gestión de la calidad.

El IAASB, por medio del Consejo de Supervisión del Interés Público (PIOB por sus siglas en inglés), obtuvo retroalimentación de que la información y comunicación deben ser más específicas en un sistema de gestión de la calidad, por lo que las Firmas deben comprender la integración de los ocho componentes para desarrollar este componente de información y comunicación de la misma manera en que las normas se interrelacionan.

La información y comunicación

La normatividad anterior adolece del tema de comunicación, como un requerimiento (o elemento) preciso, que obligue a establecer un procedimiento que permita una adecuada y veloz comunicación, por ejemplo, de los hechos y hallazgos detectados en los encargos, por lo que, con la nueva propuesta se busca un funcionamiento eficaz de comunicación y generación de información como parte de la gestión de la calidad.

Este nuevo componente de gestión de la calidad fortalece a las Firmas de auditoría estableciendo mecanismos de comunicación durante los encargos, entre otras consideraciones. La información y comunicación debe fluir de manera interna para coadyuvar en los controles de gestión de la calidad y de manea externa hacia los terceros interesados ya que esta se utiliza en los sectores económicos públicos y privados y requieren que la información sea clara, completa y precisa.

Requerimientos de la NIGC 1

La Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1) establece que las Firmas de auditoría deben asegurarse de que, los objetivos de calidad relacionados con la información y comunicación aborden la obtención, generación o uso de información relacionada con el sistema de gestión de la calidad, y comuniquen la información dentro de la Firma de auditoría y a terceros externos de manera oportuna para permitir el diseño, la implementación y el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

La información provendrá de fuentes internas de la Firma o bien de fuentes externas (por ejemplo, del proceso de aceptación y continuidad de clientes o encargos específicos). El sistema de gestión de la calidad deberá ser capaz de identificar, obtener y procesar la información que permita obtener datos relevantes y confiables.

La información y comunicación están presentes en todos los componentes del sistema de gestión de la calidad, desde los líderes de la Firma en la promoción de una cultura de calidad, hasta el proceso de seguimiento y corrección en donde, con la información obtenida de sus resultados, se comunique de los mismos a los líderes y al personal de la Firma, incluida la comunicación formal de la evaluación y conclusión sobre el diseño y operación del sistema de gestión de la calidad (ver el artículo sobre el proceso de seguimiento y corrección).

De este modo, los objetivos de calidad que la NIGC 1 requiere a las Firmas, son:

- El sistema de información identifica, captura, procesa y mantiene información relevante y fiable que respalda el sistema de gestión de la calidad, ya sea de fuentes internas o externas.
- La cultura de la Firma de auditoría reconoce y refuerza la responsabilidad del personal de intercambiar información con la Firma de auditoría y entre sí.
- Se intercambia información relevante y fiable en toda la Firma de auditoría y con los equipos del encargo, lo que incluye que:
  - La información es comunicada al personal y a los equipos del encargo, y la naturaleza, oportunidad y extensión de la información es suficiente para permitirles conocer y llevar a cabo sus responsabilidades relacionadas con la realización de actividades dentro del sistema de gestión de la calidad o en los encargos.
  - El personal y los equipos del encargo comunican información relevante y fiable a la Firma de auditoría al realizar actividades dentro del sistema de gestión de la calidad o en los encargos.
- Se comunica información relevante y fiable a terceros externos, lo que incluye que:
  - La información es comunicada por la Firma de auditoría a la red o a los proveedores de servicios, en su caso, para permitir que la red o los proveedores de servicios cumplan con sus responsabilidades.
  - La información es comunicada externamente cuando así lo exija la ley, regulación o las normas profesionales, o para apoyar al conocimiento de terceros externos sobre el sistema de gestión de la calidad.

Como parte de los requerimientos de información y comunicación, la NIGC 1 también requiere respuestas específicas (a posibles riesgos de calidad) en relación con:

- La comunicación con los responsables del gobierno corporativo, al realizar una auditoría de estados financieros de entidades cotizadas, sobre cómo el sistema de gestión de la calidad respalda la realización consistente de encargos de auditoría de calidad;
- El comunicar a terceros externos, cuando sea adecuado, sobre el sistema de gestión de calidad de la Firma de auditoría,
- El tipo de información que se proporcionará en la comunicación a terceros conforme a los dos puntos anteriores, incluyendo la naturaleza, oportunidad, extensión y forma adecuada de la comunicación.

Al interrelacionarse este componente con otros, dentro del sistema de gestión de la calidad, la NIGC 1 precisa este tipo de interrelaciones en situaciones como las siguientes:

- El uso de elementos manuales o de Tecnología de Información (TI), que afectan la manera en que la información se identifica, captura, procesa, mantiene y comunica (recursos tecnológicos). El cumplimiento de los procedimientos de comunicación e información puede asegurarse a través de aplicaciones de TI y, en algunos casos, pueden estar integrados en las respuestas de la Firma para otros componentes.

  En este sentido, es posible que las Firmas menos complejas, con menos personal y participación directa del líder no necesiten políticas y procedimientos rigurosos que especifiquen cómo se debe identificar, capturar, procesar y mantener la información.

- La Firma puede reconocer y reforzar la responsabilidad del personal y de los equipos del encargo de intercambiar información con la Firma y entre sí mediante el establecimiento de canales de comunicación para facilitar la comunicación en toda la Firma. Por ejemplo:

  - Comunicación de los cambios en el sistema de gestión de la calidad al personal y a los equipos del encargo, en la medida en que los cambios sean relevantes para sus responsabilidades y permita que el personal y los equipos del encargo tomen las medidas oportunas y adecuadas de conformidad con sus responsabilidades.
  - Comunicación de información que se obtiene durante el proceso de aceptación y continuidad que es relevante para los equipos del encargo en la planificación y realización de encargo.
  - Comunicación de los miembros del equipo del encargo hacia la Firma, sobre información obtenida durante la realización del encargo que pudo haber causado que la Firma rechazara la relación con el cliente o el encargo si esa información se hubiera conocido antes.
  - Comunicación de situaciones que generan deficiencias en la operación del sistema de gestión de la calidad, como falta de personal asignado o con falta de conocimientos suficientes.
  - Comunicación sobre cambios en los requerimientos de independencia y las políticas o procedimientos de la Firma para bordar dichos cambios.

Por último, la comunicación con terceros externos depende de la aplicabilidad en el cumplimiento de leyes y regulaciones, si es el caso, u otros requerimientos que establecen las normas profesionales, por ejemplo:

- Para entidades emisoras u otras reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), deben formularse diversos comunicados, informes y declaraciones en relación con la auditoría de estados financieros de este tipo de entidades (por disposición oficial).
- En el caso particular de la membrecía del IMCP, la Norma de Revisión del Sistema de Control de Calidad (la NRCC vigente), solicita la manifestación anual de cumplimiento con el (hasta el momento) sistema de control de calidad de las Firmas (norma profesional).

Conclusión

La información y comunicación son fundamentales para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la Firma en interrelación con todos y cada uno de los siete componentes restantes que lo conforman; de manera que al identificar y/o establecer los objetivos de calidad, identificar y valorar los riesgos de calidad y establecer las respuestas apropiadas en cada uno de los componentes aplicables, la información y comunicación deberán estar presentes y formar una parte activa en la determinación de todo lo anterior.



Proceso de seguimiento y corrección

C.P.C. y P.C.CA. Ma. Teresa Cruz Rodríguez
Socia de De la Paz, Costemalle - DFK, S.C.
Integrante de la Comisión Técnica del IMCP
tcruz@dfkmx.mx

El *proceso de seguimiento* y corrección es uno de los ocho componentes del sistema de gestión de la calidad (SGC), referido en la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (NIGC 1), que fue adaptado del elemento del sistema de calidad de la actual Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) "Monitoreo".

Debido a nuevas exigencias del interés público y al cambio en el entorno en que operan las Firmas de auditoría, se requirió un nuevo enfoque de gestión de la calidad basada en el riesgo y en la proactividad, que se adapte a la naturaleza y circunstancias de cada Firma y a los compromisos que realiza y que las políticas y procedimientos sean integrales, contemplando todos los componentes del sistema.

Este nuevo enfoque contempla, entre otros aspectos, un seguimiento más riguroso del SGC y corrección más eficaz y oportuna de las deficiencias, que promuevan la mejora continua, por lo que se incluyen requerimientos nuevos y mejoras a los que contempla la actual NICC 1.

El seguimiento se refiere a los procesos de la Firma para evaluar el diseño, la implementación y el funcionamiento del SGC.

En este proceso, **se deberá evaluar si los objetivos y riesgos de calidad valorados** y las respuestas siguen siendo adecuadas o se requiere modificarlas

Por otro lado, el *proceso de corrección* son las acciones establecidas como respuesta a las deficiencias identificadas, que incluye el diseño e implementación de las acciones correctivas y el seguimiento a dichas acciones para evaluar si responden adecuadamente a la deficiencia. La corrección también puede aplicarse a un encargo específico.

La Firma deberá llevar a cabo actividades que le permitan evaluar el diseño, implementación y operación de los componentes del SGC, para determinar si los objetivos de calidad establecidos han sido alcanzados, lo que implica que:

a) El *proceso de seguimiento* y corrección proporciona información relevante, confiable y oportuna sobre el diseño, la implementación y la operación de los componentes del SGC.

b) Tomar las medidas adecuadas para responder a las deficiencias identificadas, que permitan que éstas se corrijan de manera oportuna.

c) La o las personas a quienes se les asignó la responsabilidad final y la rendición de cuentas del SGC evalúan si éste proporciona una seguridad razonable de que los objetivos se han alcanzado.

En el proceso de seguimiento y corrección, juega un papel importante el juicio profesional.

Al diseñar e implementar las actividades del proceso de seguimiento y corrección, se debe considerar lo siguiente:

Diseño y realización de las actividades de seguimiento

Consiste en determinar la naturaleza, oportunidad y la extensión de las actividades de seguimiento. Estas actividades pueden ser continuas que generalmente son de rutina, realizadas en tiempo real y reaccionando a condiciones cambiantes que permiten identificar las deficiencias de

El proceso de seguimiento y corrección **proporciona información relevante, confiable y oportuna** sobre el diseño, implementación y operación de los componentes del SGC

manera oportuna, o periódicas en ciertos intervalos (por ejemplo, registros de capacitación del personal, revisión de encargos terminados, etc.), o también puede ser una combinación de ambas.

Las actividades de seguimiento tienen como finalidad supervisar las respuestas en el SGC.

La naturaleza, oportunidad y la extensión de las actividades de seguimiento se pueden ver afectadas por los siguientes factores: tamaño, estructura y organización de la Firma; participación de la red en este tipo de actividades; recursos de los que dispone la Firma, incluyendo el uso de TI, y el diseño de la respuesta sujeta a seguimiento.

Evaluar los hallazgos e identificar las deficiencias

Establecer políticas y procedimientos para evaluar los hallazgos derivados de las actividades de seguimiento, los resultados de las revisiones externas y de otra información relevante para determinar si existen deficiencias.

Los hallazgos pueden ser positivos o negativos. Los positivos son útiles para reforzarlos o replicarlos en la Firma. Los negativos deben ser considerados para determinar si existen deficiencias en el SGC. Cabe mencionar que no todos los hallazgos negativos deben considerarse como una deficiencia.

Para determinar si un hallazgo es una deficiencia deben considerarse los siguientes factores: La naturaleza del hallazgo, el diseño y extensión de la actividad de seguimiento a partir de la cual surgió el hallazgo, el alcance en relación con la muestra de la población y, si el hallazgo se relaciona con una respuesta o bien, si en combinación con otros hallazgos existe una tendencia o un problema sistémico.

Es importante considerar que un hallazgo puede afectar a diferentes componentes del SGC.

Evaluar las deficiencias identificadas

Establecer políticas y procedimientos para:

a) Investigar las causas de origen de las deficiencias identificadas, incluyendo la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos para dicha investigación, considerando la naturaleza y su importancia.

b) Evaluar la severidad y generalización de las deficiencias identificadas y su efecto sobre el SGC.

El investigar las causas de origen facilita el diseño e implementación de las acciones correctivas, la participación del personal responsable de su atención y el seguimiento de quienes tienen la responsabilidad final y la rendición de cuentas y la comunicación al personal.

Al evaluar la severidad y generalización de la deficiencia se tiene que considerar la naturaleza, las causas que la originaron, la frecuencia de ocurrencia, la magnitud, velocidad y duración.

Responder a las deficiencias identificadas

Diseñar e implementar las acciones correctivas de las deficiencias identificadas que atiendan las causas que las originaron. En este proceso, se deberá evaluar si los objetivos y riesgos de calidad valorados y las respuestas siguen siendo adecuadas o se requiere modificarlas.

La o las personas responsables del seguimiento y corrección deberán evaluar si las acciones correctivas están diseñadas de forma adecuada para atender las deficiencias y sus causas, así como si fueron implementadas y si son eficaces.

Hallazgos sobre un encargo en particular

Cuando un hallazgo está relacionado con un encargo en proceso o terminado y existen indicios de que durante su ejecución se omitieron los procedimientos requeridos o el informe emitido es inapropiado, la Firma deberá:

a) Tomar las acciones adecuadas para cumplir con las normas profesionales y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

b) Si el informe es inapropiado, evaluar las implicaciones y realizar las acciones procedentes, incluyendo en su caso la asesoría legal.

Comunicación continua relativa al seguimiento y corrección

La persona responsable del proceso de seguimiento y corrección deberá comunicar oportunamente al responsable final y de rendición de cuentas y al responsable de la operación del SGC lo siguiente:

a) Descripción de los procesos de seguimiento realizados.

b) Las deficiencias identificadas, su importancia y recurrencia.

c) Las acciones de corrección para atender las deficiencias identificadas.

La información anterior deberá comunicarse además al personal, conforme a sus funciones y responsabilidades, con el fin de que tomen las acciones respectivas, y a terceros externos (requeridos por alguna ley, regulación o normas profesionales, red de Firmas, proveedor de servicios, en su caso).

Asimismo, esta información servirá de base para la evaluación mencionada en el punto siguiente.

Evaluar el SGC

El responsable final y de rendición de cuentas asignado evaluará si el SGC proporciona una seguridad razonable de que los objetivos del sistema se cumplen, considerando la importancia y recurrencia de las deficiencias identificadas y la evaluación respecto a si las acciones correctivas están diseñadas adecuadamente para abordar tales deficiencias y sus causas, y si han sido implementadas las acciones.

La evaluación deberá efectuarse al menos una vez al año; sin embargo, si las deficiencias son importantes o recurrentes debe realizarse con mayor frecuencia.

Si la evaluación indica que el SGC no proporciona una seguridad razonable de que los objetivos se cumplen, el líder es responsable de tomar las medidas pertinentes y comunicar al personal interno y a terceros externos, conforme a las políticas de información y comunicación de la Firma.

Conclusión

El proceso de seguimiento y corrección es un componente fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad, que incluye nuevos requerimientos que promueven actividades de seguimiento más efectivas que permiten a las Firmas llevar a cabo una mejor evaluación de su sistema, identificando las deficiencias y las causas que las originaron, así como un proceso de remediación más eficaz y oportuno, que promueven la mejora continua, esto en respuesta al entorno cambiante y a la responsabilidad de la Firma de auditoría de actuar para el interés público.

Ser Contador es vivir el placer del amor



Por C.P.C. René Martín Torres Fragoso
Contador Público de Corazón

El papel que desempeña el Contador en el ámbito de la sociedad es muy amplio y variado; el rol en el que participa se ha revitalizado con los avances tecnológicos que habilitan nuevas oportunidades para agregar valor a las personas y a las organizaciones. La electrónica, las Tecnologías de Información (TIC), la Inteligencia Artificial (IA), la psicología, la neurociencia y todo aquello que tenga que ver con el procesamiento de información y el comportamiento humano son herramientas que el profesional de esta disciplina utiliza para interpretar un mundo complejo y cambiante para orientar a las personas y organizaciones en su toma de decisiones, a fin de crearles un futuro próspero, abundante, amoroso y feliz.

El teletrabajo, los espacios abiertos, la eliminación de jerarquías y la agilidad para actuar, reconfiguran la forma de operar de las empresas, sus procesos empresariales y la manera de medir resultados. Por ello, la sustitución de capital de trabajo por información digital democratiza el acceso a oportunidades para crear nuevos modelos empresariales que rivalizan con los tradicionales, generando con ello una hipercompetencia donde los más ágiles y adaptables serán los que sobrevivan y prosperen.

Hoy se abre la posibilidad de crear una nueva era post-COVID para la humanidad, tal como ocurrió en la Edad Media y la peste negra que dio pie al Renacimiento. En la Europa agrícola del siglo XIV, aquella pandemia causó una gran mortandad entre la población, llegando en algunos lugares hasta 50%. Esto tuvo efectos económicos devastadores al crear una gran recesión, mientras que las tierras cultivables eran escasas y la mano de obra era abundante, por lo cual la relación tierra-trabajo favorecía a la tierra, se creó una población paupérrima por los bajos salarios que percibían por su trabajo. La peste negra, diezmó a la población lo que hizo que la mano de obra fuera escasa y la relación tierra-trabajo se invirtiera mejorando con ello, paradójicamente, las condiciones de vida de los campesinos.

La sociedad actual está inmersa en una depresión y angustia donde el miedo y la incertidumbre ante el futuro prevalecen. Millones de personas han perdido su trabajo y caído en la pobreza, además de que un sinnúmero de empresas han tenido que cerrar sus puertas. Por ello, el efecto económico ha sido devastador al generar una gran recesión y una crisis social a nivel mundial. De nueva cuenta, el trabajo y el significado que le demos es crucial para crear un "nuevo orden mundial".

Durante siglos se ha visto al trabajo de las personas como una mercancía que se intercambia por un salario y esto provoca que las personas sean vistas más como un objeto que como personas. Es fundamental cambiar ese viejo e inútil paradigma que ha configurado a la sociedad como es hoy, egoísta e individualista.

Al respecto, el trabajo es el medio por el cual las personas utilizan, desarrollan y acrecientan los dones y talentos que Dios les dio con la finalidad explícita de hacer el bien a los demás y, por añadidura, ganar dinero para sustentar la vida de todos sus seres queridos. Esto significa ver a toda la población como seres humanos con sueños, deseos, necesidades y, sobre todo, con un propósito en la vida. Este nuevo paradigma del trabajo lleva implícito el amor a los demás (hacer el bien) y el amor a uno mismo (hacer una mejor versión de ti mismo).

Todo esto conlleva para nosotros, los Contadores, un formidable reto y una gran oportunidad de reconfigurar desde las compañías la relación en la sociedad para crear una **cultura holocrática y happytalista**. El futuro de la humanidad no es el capitalismo que nos hace libres, pero no iguales; ni tampoco el socialismo que nos hace iguales, pero no libres. A ambos sistemas se les olvidó la fraternidad. El futuro de la humanidad es el Happytalismo que nos hace iguales, libres y fraternos.

Todas las compañías del mundo deberían de participar en este pensamiento para hacer felices a todos sus clientes, accionistas, proveedores y sus grupos de interés; también habría que promover los grandes lugares para trabajar, a fin de originar un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores, al generar una cultura holocrática donde no existen jerarquías, cada uno es responsable de su trabajo bajo el nuevo paradigma y no existen puestos, sino roles acordes a dones y talentos.

Como Contadores tenemos la oportunidad de hacer realidad la máxima de "ama a tu prójimo como a ti mismo" al cambiar el paradigma del significado del trabajo y organizar a las compañías bajo nuevos esquemas happytalistas y holocráticos. Por eso afirmo **¡Ser Contador es vivir el placer del amor!**

Felicidades a todos mis colegas por este día, celebro mucho su existencia para el más alto bien de la humanidad.





Gobierno Corporativo

Dr. Fernando Rodríguez Aranday
Socio de Consultores en Inversiones off Shore
faranday@hotmail.com

Introducción

El Gobierno Corporativo aplica los principios básicos de la eficiencia y equidad. En las empresas este modelo se implementa como una parte de su filosofía, ética y moral para establecer principios de competitividad y dar garantías a todos los participantes en la organización; asimismo, se relaciona con el ejercicio de la autoridad en la toma de decisiones, que afectan los intereses de las diferentes partes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) lo define como "el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los distintos participantes de la sociedad: los accionistas, el personal directivo, ejecutivo y operativo, las políticas administrativas y los terceros relacionados (acreedores, proveedores, clientes, etc.), clarificando las reglas y procedimientos para la toma de decisiones. Además, propone la estructura organizacional (Organigrama) que permite desarrollar los objetivos de la sociedad, determinando los medios para alcanzarlos, la supervisión y control de su cumplimiento".[1]

Por su parte, la Universidad de Maryland lo define como "la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisiones importantes de una compañía frente a la potenciación y/o empoderamiento de su recurso humano, la investigación, la misión y el presupuesto".[2]

The University of New South Wales School of Economics se refiere al Gobierno Corporativo, como "la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de accionistas y deudores. Los principios hacen énfasis en la protección a los accionistas minoritarios puesto que los accionistas grandes no requieren generalmente protección. En un sentido más amplio, se refiere a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de juntas directivas), ante los accionistas…".[3]

En México, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) es el organismo que patrocina el Gobierno Corporativo, por lo que se recomienda al empresariado incorporarse como socio al padrón del CCE a fin de que las organizaciones se institucionalicen, lo cual les da prestigio y acceso a mercados más grandes y mejores para obtener clientes y proveedores reconocidos nacional e internacionalmente buscando siempre el mejor desempeño.

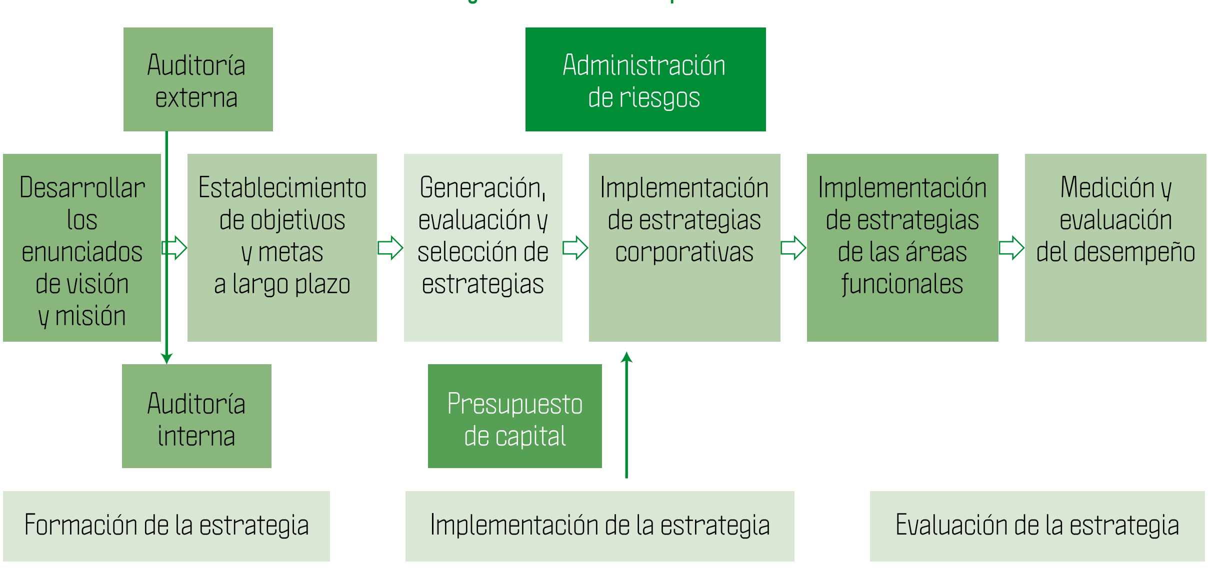
Cabe mencionar que para ser incluido en este selecto grupo de empresas y empresarios se deben cumplir con las prácticas recomendadas por el CCE.

Desarrollo

El Gobierno Corporativo es la aplicación de un conjunto de metodologías que tiene como objetivo institucionalizar un negocio. Estas son: 1. Proceso de planeación, 2. Formulación del plan estratégico, 3. Alineación del presupuesto con la estrategia y 4. Presupuestos.

- *Proceso de planeación*. Consta de la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia (véase diagrama 1).

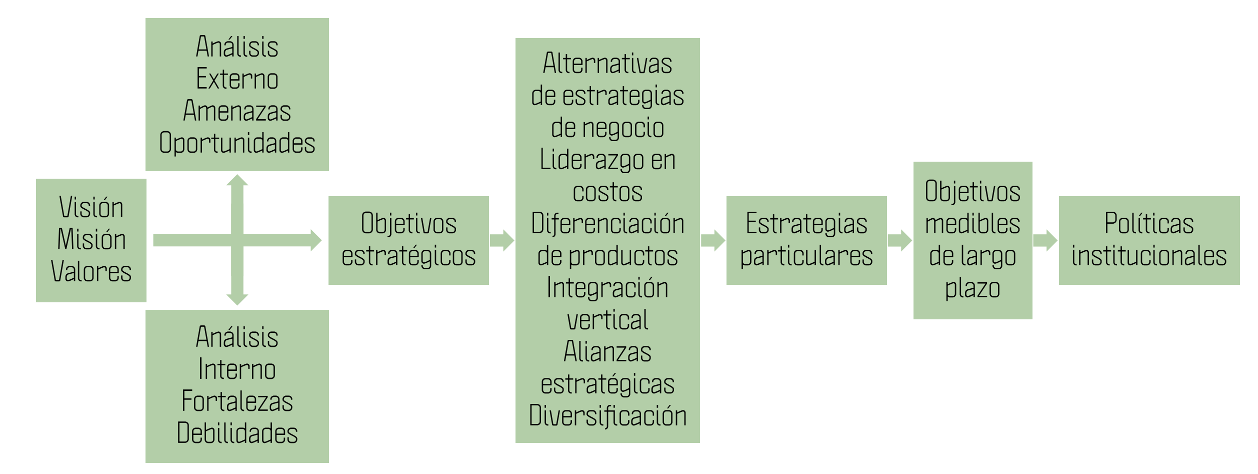
Diagrama 1. Proceso de planeación



- *Formulación del plan estratégico*. Esta metodología establece la misión, la visión y los valores; el análisis SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats), también llamado DAFO, por sus siglas en español (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y el modelo de Porter (Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque).

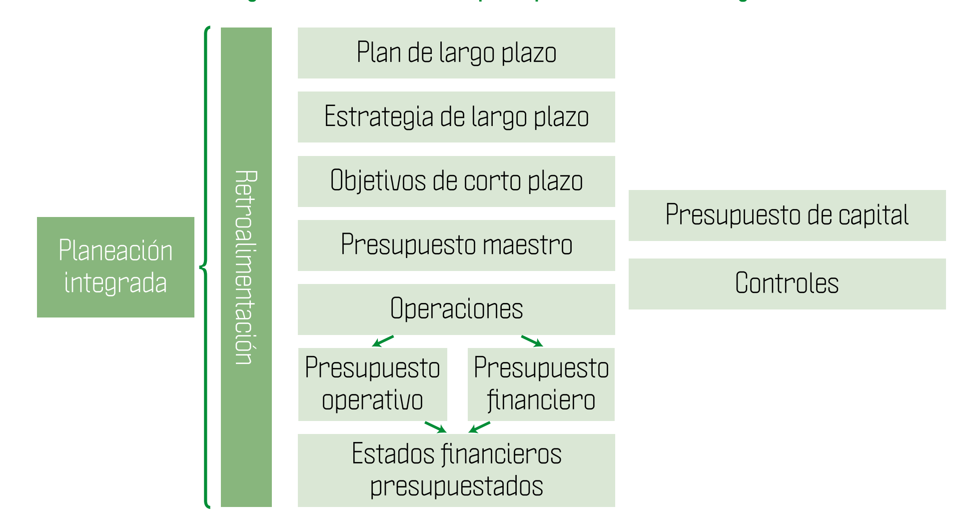
Una empresa que tenga un Gobierno Corporativo es autosustentable, sin dependencia de los accionistas y se concentra en la estrategia en lugar de la operación (véase diagrama 2).

Diagrama 2. Formulación del plan estratégico



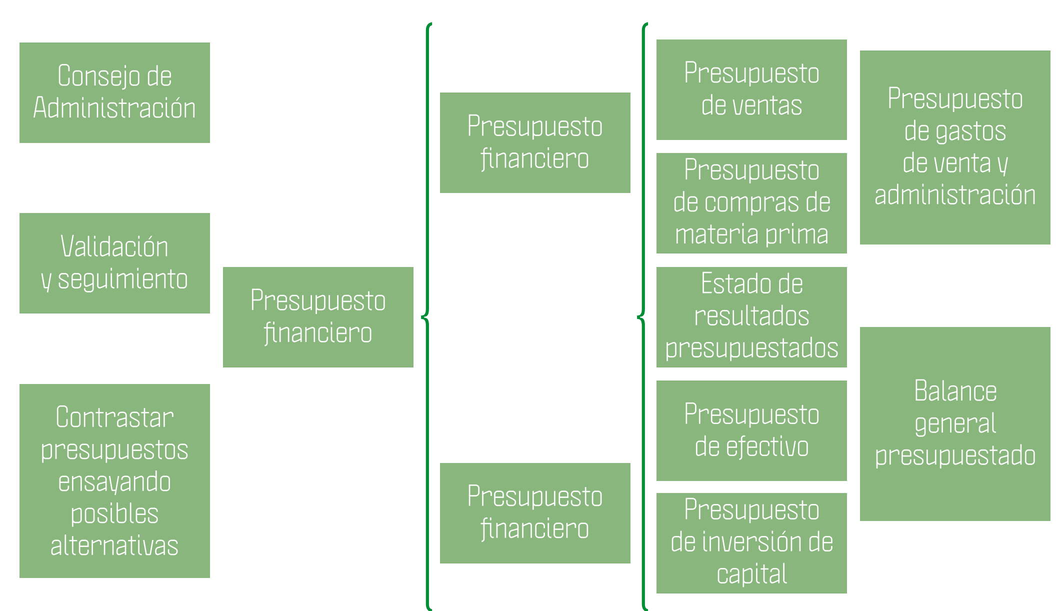
> *Alineación del presupuesto con la estrategia*. Esta metodología consiste en que es necesario alinear la planeación operativa con el presupuesto, adaptar de inmediato la planeación con los pronósticos continuos, asignar y reasignar recursos de forma dinámica, así como reducir el detalle y esfuerzo para incrementar la eficiencia y el valor (véase diagrama 3).

Diagrama 3. Alineación del presupuesto con la estrategia



> *Presupuestos*. Estos se refieren a identificar las fuentes y aplicaciones de los recursos presupuestados. En esta metodología se incluyen los presupuestos de entradas y salidas de efectivo, de operación, de ingresos, inversión de capital y Estado de Posición Financiera (véase diagrama 4).

Diagrama 4. Presupuestos



El *Código de Mejores Prácticas Corporativas* define al Gobierno Corporativo como el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas.

De manera puntual, Gobierno Corporativo se refiere a:

> El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir su rumbo.

> El código de conducta que debe regir a la organización.

> La vigilancia en la gestión y operación de la empresa.

> La generación y presentación de sus reportes financieros.

> Equidad entre los accionistas.

> Transparencia en la información que debe además ser promulgada de manera oportuna.

> Responsabilidad de todos aquellos que participen en la sociedad, con una delimitación clara de los roles que deben asumir.

> Probidad de la sociedad que debe cumplir en forma estricta de todas las regulaciones, normas y leyes que reglamentan su actuar.

¿Por qué implementarlo?

Sin importar el tamaño de la empresa, las prácticas de buen Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de esta, dotándola de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria. Los beneficios que las sanas prácticas de Gobierno Corporativo generan para la empresa se enumeran a continuación:

> La empresa puede tener acceso a financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones.

> La empresa puede tomar las mejores decisiones de negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera.

> Existe una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.

> La empresa se vuelve transparente ante terceros y personal interno.

> Ayuda a mejorar los procesos de sucesión por cambio generacional.

> Mide mejor la operación y desempeño del negocio.

> Favorece la administración de riesgos de la empresa.

Conclusión

Es muy importante que el público en general y los profesionales especializados tengan un conocimiento robusto del Gobierno Corporativo, de la forma en que se relaciona la Junta de Accionistas con la Alta Dirección de la empresa para buscar continuamente la maximización de la riqueza. Las interacciones establecidas por los distintos agentes económicos son la base de la función de asignación de recursos, dependiendo en gran medida de la confianza. Son claros los efectos positivos que genera poseer normas que eleven la calidad del gobierno de las empresas. Como primer efecto se denota un aumento en el flujo de capitales, ya que se produce un incremento de las inversiones en el mercado, dada la mayor seguridad y confianza que poseen los accionistas para el resguardo de sus intereses, eliminando conjuntamente la incertidumbre sobre el manejo de sus recursos por terceros. Este es un elemento clave para que pequeños inversionistas puedan participar en la economía formal, pudiendo acceder a otra forma de incrementar sus ahorros e inversiones, ya que se espera que los beneficios generados sean mayores a los costos alternativos y a los de control. CP

1 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Ediciones OCDE. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>. Consultado el 22 de abril de 2021.

2 Ministerio de Hacienda y Crédito Público/Superintendencia de la Economía Solidaria/Confederación de Cooperativas de Alemania (2013, marzo). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria Despacho Carta Circular No. 005 de 2013. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público/Superintendencia de la Economía Solidaria. Disponible en: <http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf>. Consultado el 22 de abril de 2021.

3 *Ibidem*.

Bibliografía

Consejo Coordinador Empresarial (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial.



Sistema de Gestión de Denuncias

ISO 37002: herramienta para identificar conductas no deseadas en las empresas

C.P.C. y MGR Arturo Salvador Reyes Figueroa, CIA, CCSA, CGAP, CRMA
Asociado en Novavia
Vicepresidente del Sector Empresas del IMCP
vp.sempresas@2020-21.org.mx

C.P. Alberto Velázquez Cea
Gerente de Cumplimiento, Grupo Televisa SAB
avelazquezce@televisa.com.mx

Introducción

Esta Norma, como todas las de la familia ISO, se puede relacionar con los Sistemas de Gestión de Calidad como el 9001; asimismo, pertenece a la serie 37000 (Orientaciones para la Gobernanza de las Organizaciones en desarrollo para emitirse en 2021, y la 37001 Sistema de Gestión Antisoborno, emitida en el 2016).

Actualmente, esta norma de ISO no se ha emitido, se espera se haga en la segunda mitad de este año 2021, aunque ya se viene trabajando desde 2016 en el Comité Técnico de ISO respectivo. Cabe decir que hablar del Sistema de Gestión de Denuncias es sinónimo de:

> Sistema de protección de denunciantes.

> Sistema de denuncias anónimas.

> Línea ética, y otros nombres parecidos.

Todas tienen un objetivo común: **proteger como primera línea de defensa** la integridad de los activos de la organizaciones en sus diferentes formas, como podrían ser malversación de los activos, corrupción, fraude en los estados financieros, acoso sexual, y otras conductas no éticas, en las que la organización realizará las evaluaciones de riesgo correspondiente y deberá establecer las actividades de monitoreo para detectar estas conductas no deseadas que, si bien llegan a tener un impacto en los activos de la organización, también pueden dañar la reputación de la organización.

Cabe señalar que la Asociación de Examinadores de Fraude señala a la Línea de Denuncia como uno de los controles anti-fraude más efectivo con 43% de efectividad; en segundo lugar, auditoría interna 15 % y, en tercer lugar, Revisiones por la Dirección, con 12%.[1]

Hablar de un sistema de denuncias no es algo nuevo, analicemos lo que han hecho diferentes países.

EE.UU.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002, en la Sección 806 "Protección a Empleados de Empresas Públicas que proporcionan evidencia de Fraude", indica la protección que se le debe dar a la persona que denuncia. Esta ley debe ser cumplida por todas las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Nueva de York.

Por su parte, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practice Act,), emitida desde 1977, prohíbe el pago de sobornos a funcionarios públicos en el extranjero con el fin de beneficiarse de esa acción.

Esta ley hace énfasis en establecer una política de integridad y vigilancia de no cometer actos indebidos (sobornos, gastos de viaje, contribuciones políticas, donaciones de caridad y otras conductas no deseadas), por lo que un sistema de denuncias puede ayudar a señalar estos actos.

Inglaterra

La Ley Británica UK Bribery Act se aprueba en 2010 para actualizar la legislación sobre el soborno y fraude internacional y alinearse a la Convención sobre Corrupción por parte de la ONU de 2003. Esta Ley señala que se deben establecer Programas de *Compliance* para prevenir sobornos mediante la detección y control de irregularidades, de ahí que un sistema de denuncias puede fortalecer el sistema de control interno de la empresa.[2]

México

Las empresas listadas en bolsa deben cumplir lo señalado por la Ley del Mercado de Valores en el artículo 43,[3] el cual indica que el Presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades de dicho Comité, en el que informará de las denuncias realizadas sobre hechos que estimen irregulares en la administración, sin embargo, no se menciona en dicha Ley alguna protección a los denunciantes como el caso de la Ley Sarbanes-Oxley. No obstante, el **Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas** (Código de Gobierno Corporativo en México) menciona en uno de sus 12 Principios Básicos que se debe llevar a cabo la "Revelación de hechos indebidos y la protección de informantes"; el cumplimiento de dicho Código debe ser en forma anual por cada empresa y llenar su cuestionario de adhesión.

Asimismo, en México se estableció el **Sistema Nacional Anticorrupción** y en 2016 se emitió la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que en su artículo 25 indica que se valorará si se tiene una política de integridad. A su vez, la fracción IV de este mismo artículo establece que se tengan: "[…] Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana".

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

Los Principios de Gobierno Corporativo de 2016 señalan que el Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, entre ellas: "Controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluido el uso de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas",[4] así como fomentar la denuncia sin temor a represalias de comportamientos poco éticos o ilegales. Igualmente, un sistema de denuncias puede ayudar a señalar dichos hechos.

Conclusión y factores críticos a considerar en la implementación de la Línea de Denuncia

A continuación, citamos algunos factores críticos que deben ser considerados y que la propia norma en su borrador indica:

1. Cultura organizacional de la empresa. Hay que entender la organización y su contexto, las expectativas de las partes interesadas, así como determinar el alcance del sistema de gestión de denuncia, lo que podría considerar el sistema de alerta y taxonomía de eventos que van a tener ese sentido de urgencia para ser comunicados de una forma inmediata.

2. Determinar si la gestión de la línea será con recursos propios o será administrada por terceros. Nuestra recomendación, aunque algunos pudieran no estar a favor, es que sea administrada por terceros para efectos de poder evitar cualquier posible conflicto de interés y que las bases de recepción, almacenamiento, seguridad, y comunicación de los reportes de las denuncias registradas esté de acuerdo con las bases de un contrato, y que dichas bases sean revisadas, ya sea por el área de cumplimiento y/o el área de auditoría interna.

3. Liderazgo y compromiso. Nuestra experiencia es que la Línea de Denuncia en donde existe área de Cumplimiento es el departamento que la administra; dicha función es ahora administrada por esta área en donde en el pasado comúnmente era manejada por el área de auditoría interna; independientemente de quién la gestione, debe existir un liderazgo marcado para dar seguimiento e investigación a cada uno de las denuncias registradas, así como para que el órgano de gobierno (Comité de Auditoría, Comité de Ética, Dirección General y Directores en turno) dé corrección inmediata a que dichos eventos sean minimizados y penalizados de acuerdo con su código de conducta. Es aquí donde hemos visto que en ocasiones hay consentimiento marcado en los castigos y es por ello que dicho instrumento, en lugar de ayudar a mejorar el control interno y la gestión de los procesos, termina siendo ya no utilizado por los terceros utilizados, en virtud de que no hay acciones correctivas.

4. Protección a informantes y protección de datos. Es necesario dar todas las garantías al denunciante. Como se indicó, la función de vigilancia de los órganos de gobierno y protección a informantes está contenida en algunos países, sin embargo, no se indica cómo debe establecerse dicho Sistema de Gestión. Es ahí donde esta Norma 37002 podrá ayudar, si bien no mucho a las empresas listadas en Bolsa, lo pudiese hacer para las PyMES y/o aquellas empresas que no cotizan en alguna Bolsa de Valores, para prevenir las conductas no deseadas dentro de sus empresas y establecer todas las garantías de seguridad de datos sensibles y confidenciales, con la intención de evitar cualquier posible fuga de información que pueda dañar la reputación de la empresa.

5. Planes de acción correctivos. Debe haber un informe final por cada uno de los casos denunciados, así como una evaluación si es necesario que se desplieguen acciones correctivas con la finalidad de reforzar el sistema de control interno y, en su caso, si fue una situación en la que se sobrepasaron los controles y hay un daño patrimonial para la empresa, se deberá asesorar del área legal para poder armar el expediente de litigio y proceder a realizar la denuncia penal, en su caso.

Recordemos que, para la implementación de las mejores prácticas para una eficiente línea de denuncia, será siempre importante tener en consideración la evaluación del modelo de control que impera en la compañía en este sentido.

Esta situación permitirá identificar todas aquellas actividades que convergen en el cumplimiento de objetivos, un línea de denuncia ayudaría a mantener límites para cumplirlos, por tal situación la evaluación de los sistemas de control o su elaboración, le posibilitará a la administración identificar, en las diferentes etapas de las denuncias, los riesgos a los que la propia denuncia se encuentra expuesta; es decir, la administración identificará en las actividades naturales de la denuncia el momento en el que se deben de disparar los diferentes indicadores de alerta, así como las cualidades de la denuncia y su origen.

Lo anterior permitirá desarrollar un marco de riesgos en las etapas de entrada, procesamiento, evaluación, designación, administración y conclusión de la denuncia, así como la administración de sus controles.

Finalmente, la evaluación de los sistemas de control también permitirá a la compañía identificar el cumplimiento qué debería tener con otras ramas, como lo es la protección de datos personales; en asuntos jurídicos, lo que pudiese tener un impacto penal, y/o el incumplimiento del órgano rector de las conductas al interior de las empresas, como lo es el Código de Ética, los reglamentos internos de trabajo y todas aquellas políticas con las que las empresas cuentan y se convierta en un instrumento importante y de gran valor en las empresas para monitorear la cultura organizacional. ꝕ

1 Al respecto, véase el Reporte a la Nación 2020. Disponible en: <www.acfe.org>.

2 Ley Británica UK Bribery Act 2010. Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>.

3 Ley del Mercado de Valores. Disponible en: <http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_- ley_merc_valor.pdf>.

4 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. París: Ediciones OCDE*. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

Administración del capital de trabajo en tiempos del COVID-19

C.P. y M.C.A. Humberto Ramírez Palacio
Profesor de tiempo completo, Departamento de Contabilidad y Finanzas,
Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla
hrp@tec.mx

Hace poco más de un año inició la pandemia que hoy en día seguimos viviendo. Uno de los efectos negativos en la economía ha sido el cierre de empresas. ¿La razón?, la falta de liquidez, es decir, la incapacidad de generar flujo de efectivo que ayude a cubrir la operación.

Es en estos tiempos en donde la administración del capital de trabajo, representado por los activos circulantes y los pasivos circulantes, retoma una mayor importancia. Un elemento que ayuda a su administración es el ciclo de conversión del efectivo, el cual implica revisar cuántos días promedio tarda la mercancía en ser vendida a crédito y sumarle los días promedio que tardan los clientes en liquidar su deuda. Su resultado es conocido como ciclo operativo y son los días que transcurren para que una mercancía vendida a crédito se convierta en efectivo.

Si a este ciclo operativo se le resta el tiempo promedio que se paga a los proveedores, tendremos el ciclo de conversión del efectivo, el cual se interpreta como los días que se está financiando a los activos circulantes. Lo ideal es que este financiamiento en días sea el menor posible. Sin embargo, los efectos del COVID-19 han repercutido en el inventario, el cual tarda más días en venderse, ocasionando que el cliente atrase sus pagos o que deje de pagar y, por ende, se tengan problemas para cubrir compromisos con proveedores y con otros de corto plazo.

¿Qué podemos hacer? Propongo los siguientes puntos:

- **Presupuesto de efectivo que cubra al menos un periodo de un año.** La idea es hacer un pronóstico de ingresos (contado y crédito) lo más acertado posible. Eliminar aquellos gastos que no son estrictamente indispensables. Ser creativos en la disminución y control de aquellos necesarios, por ejemplo, evitar los conocidos como gastos vampiros. Revisar de manera periódica este presupuesto contra lo real incurrido para detectar variaciones en contra. Preguntar el porqué de ellas y encontrar su solución.

- **Clientes.** Hacer un análisis de crédito para detectar aquellos que cambiaron de manera negativa su comportamiento de pago, tomar decisiones al respecto dejar de venderles o negociar con ellos la forma de liquidar su deuda, ofrecerles descuentos por pronto pago.

- **Inventarios.** Decidir qué hacer con productos de muy lenta rotación, mismos que se pudieran convertir en obsoletos, ofrecer descuentos por volumen.

- **Proveedores.** Negociar de manera temporal ampliación de plazo de pago. No olvidar que ellos también están viviendo la misma situación, por eso la propuesta de ampliación temporal.

Por último, un negocio puede dejar de ser rentable, pero no puede darse el lujo de perder su liquidez; la falta de esta, puede llevarlo al cierre de su negocio. ■

Análisis del impacto del COVID-19 en los bancos

Paul Scherenberg Gómez
Socio en KPMG
Scherenberg.paul@kpmg.com.mx

A un año de haberse iniciado la pandemia y el confinamiento en México, se han registrado impactos en diversos sectores de la economía, afectando de manera indirecta y directa la industria de los bancos, teniendo impactos financieros y operativos que se analizarán en un mayor detalle en este documento.

La evolución de los efectos de la pandemia y del confinamiento, se puede analizar claramente en dos etapas; una en donde la tendencia es de reacción, y la otra en donde se observa la adaptación de las operaciones a la nueva realidad.

Volatilidad de precios

Los primeros impactos registrados en la mitad del año 2020 se ven directamente en una alta volatilidad en el precio de instrumentos de capital de industrias afectadas por el confinamiento, como transporte, servicios y aviación, por mencionar algunos. Obligando de manera natural a las áreas de tesorería a una recomposición del portafolio, ahora orientado más hacia instrumentos de deuda y moderación en el apetito de riesgo de instrumentos de capital. La consecuencia inmediata de este fenómeno se vio en una disminución en la utilidad en el margen de intermediación.

Al mismo tiempo, hubo que actuar con mucha inteligencia en las mesas de dinero y de capitales para incrementar los rendimientos en la negociación de instrumentos financieros.

Al bajar las tasas de interés de referencia por parte del Banco de México, se experimentó una reducción en el margen financiero (diferencia entre intereses ganados y pagados) de todos los bancos.

De acuerdo con las cifras publicadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) el resultado neto del sector al cierre de enero de 2021 fue de $12 mil millones de pesos, 18.2% menor en términos reales respecto a enero de 2020. Por su parte, el rendimiento sobre activos (ROA) se ubicó en 0.88% y el rendimiento sobre capital contable (ROE) en 8.70%.

Líneas de crédito

Existió una mayor demanda de líneas de crédito, lo que indujo a los bancos a ser cautelosos en mantener su propia liquidez y por otro lado asegurar la liquidez de los clientes. El otorgar o ampliar líneas de crédito fue una de las tareas más difíciles realizadas en el primer semestre del año 2020, por un lado, para evaluar la capacidad de los clientes y apoyar la continuidad de sus operaciones ante la disminución de actividades económicas por el confinamiento y en el otro lado para no otorgar líneas de crédito a clientes que no lo requerían y que por nerviosismo sobrerreaccionaron solicitando líneas de crédito adicional.

En la segunda mitad del año se pudo observar que los clientes que en su momento tomaron líneas de crédito como seguro o una acción preventiva para respaldar su liquidez, decidieron pagarlas anticipadamente. Esto ha generado un exceso de liquidez en los bancos más importantes de México, que se explica por la baja de las tasas de interés y el poco apetito a la inversión.

Riesgo de crédito

Quizá el impacto más relevante para los bancos fue el deterioro en sus préstamos por cobrar a clientes, dado que se tuvieron que crear estimaciones preventivas para riesgos crediticios muy importantes. Hay que recordar que los bancos poseen ya modelos de pérdidas esperadas para registrar el deterioro en la cartera de clientes, y los impactos creados el primer y segundo cuarto del año fueron relevantes. Estos efectos hubo que evaluarlos primero de manera colectiva y luego individualizándolos a cada uno de los clientes en el segundo semestre del año.

Según los datos publicados por la CNBV las estimaciones preventivas para riesgos crediticios del sector de banca múltiple al cierre de enero de 2021 registraron un saldo de $220 mil millones de pesos, equivalente a un incremento de 21.3% anual real.

Se establecieron en muchos de los casos programas de apoyo a los clientes, los cuales fueron ampliamente permitidos por la CNBV para diferir los pagos de clientes por cuatro meses y apoyarlos con el no cobro de intereses o diferir su cobro.

Durante los meses de marzo y abril de este año, la CNBV emitió criterios contables especiales que facilitaron a los intermediarios financieros del país la instrumentación de programas para diferir parcial o totalmente los pagos de intereses y/o de capital por 4 o 6 meses. El periodo de instrumentación de la facilidad estuvo vigente hasta el 31 de julio de 2020.

Los criterios contables especiales otorgaron ciertas facilidades para que los clientes incluidos en los programas de apoyo no fuesen reportados como cartera vencida ante un evento de incumplimiento en pago, también se establecieron consideraciones específicas para reportar como cartera vigente créditos reestructurados o renovados, incluyendo consideraciones especiales para la constitución de estimaciones preventivas de riesgos crediticios en el caso de quitas, condonaciones, bonificaciones.

La CNBV, en este sentido, solicitó a los bancos la revelación en notas a sus estados financieros anuales correspondientes a los ejercicios de 2020 y 2021, de las afectaciones derivadas de los mencionados criterios contables, así como en cualquier comunicado público de información financiera anual de los ejercicios 2020 y 2021, y en la información del primer al cuarto trimestre de 2020 así como la correspondiente al primer trimestre de 2021.

Administración de riesgos

Las áreas de administración de riesgos han vivido épocas de intenso trabajo al focalizarse en el análisis y monitoreo constante de los clientes y las afectaciones que tienen. Fomentando en aquellos casos que lo requiriesen reestructuras de crédito y salvaguardando por el otro la aceptación de clientes para administrar el riesgo de crédito.

Captación

El dinero que mantienen los clientes en los bancos se ha incrementado con la pandemia, dado que los clientes se han mostrado cautelosos ante la incertidumbre económica producida por la pandemia, y para los bancos más grandes esto se ha traducido en el fenómeno denominado *fly to quality*, que no es más que los clientes que mantenían inversiones en bancos pequeños y medianos han migrado sus inversiones a bancos con mayor presencia y fortaleza.

Sin duda la disparidad entre un menor crecimiento de préstamos por cobrar y una mayor captación al cierre de año, generaron una brecha importante de exceso de liquidez, lo que generó que los bancos idearan estrategias para hacer rentables esos recursos originando una competencia de productos en el mercado.

Operación de sucursales y de call centers

Ante la pandemia los bancos tuvieron que disminuir su capacidad de atención a clientes en sucursales, rotando el personal que tenían en sucursales para promover la salud de su personal, y fomentar el uso de dispositivos móviles por parte de clientes, ampliando la gama de servicios que pueden ser operados desde dichos dispositivos y asegurar la capacidad instalada para operar de esta manera. Por otro lado, se alcanzaron a acuerdos con terceros para operar los *call centers*, que tuvieron que incrementar de manera relevante las operaciones para asegurar la cobranza.

Distribución de dividendos

La Comisión, mediante un comunicado de prensa que emitió el 31 de marzo de 2020, recomendó a las instituciones que se abstuvieran de acordar el pago de dividendos a los accionistas, así como recompras de acciones o cualquier otro mecanismo tendiente a recompensar a los accionistas, con el propósito de encauzar los recursos de las entidades financieras. ■

Plan de vacunación COVID-19 y los retos de 2021 para la Contaduría

Mtro. Tomás Rosales Mendieta
Integrante de la Comisión de Educación del IMCP
Vicepresidente de Docencia y Desarrollo Académico de la AMDAD
Académico de la FCA-UNAM
trosales@fca.unam.mx

Dr. Scott Michel Martin Da Gama Darby
Académico de la FCA-UNAM
sdagama@fca.unam.mx

Durante los pasados 14 meses hemos vivido en un constante cambio de paradigmas respecto a la vida cotidiana, a la salud personal y al trabajo a distancia. Hace algunos años hablar del trabajo en casa era casi imposible por la tecnología que no lo permitía, pero, sobre todo, por la cultura empresarial de acudir a un lugar físico como medida de socialización laboral y de control administrativo.

Para el primer semestre de 2021 el problema de las vacunas no está en la ciencia o el dinero sino en la alta demanda de vacunas y la distribución de estas. Con cifras del gobierno, sabemos que para el caso mexicano se estima que habrá 107 millones de dosis de las 198 millones requeridas; sin embargo, para inicios de marzo se han obtenido 3.3 millones de ellas. Viene un gran esfuerzo por la custodia, la logística de distribución de cada tipo de vacuna que requiere congeladores o refrigeradores con condiciones específicas para el último kilómetro de aplicación para los ciudadanos, y un control de seguimiento para que la primera y segunda dosis sean de la misma empresa para que funcione la inmunidad.



Estrategia Nacional de Vacunación

Salud · 2021 · COVID-19 · 24 febrero, 2021

Calendario para arribo de dosis*

	Febrero		Marzo	Abril	Mayo
Pfizer-BioNtech (Esquema completo 2 dos dosis)	1 millón		4.1 millones	2.1 millones	3.7 millones
AstraZeneca (Esquema completo 2 dos dosis)			10 millones	15.7 millones	15.7 millones
CanSino (Esquema completo 1 una dosis)			2.7 millones	4.8 millones	5.4 millones
Sputnik V (Esquema completo 2 dos dosis)	400 mil		1 millón	6 millones	16.6 millones
Inst. Serum (AstraZeneca)	870 mil		1.16 millones		
SinoVac (Esquema completo 2 dos dosis)	200 mil	800 mil	3 millones	3 millones	3 millones
COVAX (AstraZeneca)			1.6 millones	1.6 millones	1.6 millones
Total mensual	3.3 millones		23.6 millones	33.2 millones	46 millones

dosis recibidas

Los debates sobre la distribución eficiente van más allá del tema político, y tienen relación con las condiciones en que deben llegar los insumos para aplicarse, mayoremente a comunidades marginadas y en condiciones por debajo de la línea mínima de pobreza. Las vacunas tienen un costo promedio de 20 dólares, que el propio Estado mexicano se ha comprometido a erogar con los ingresos presupuestados en las contribuciones de personas y empresas cumplidas en sus obligaciones fiscales. En los próximos meses se irán cumpliendo los tiempos de entrega y las autorizaciones de nuevas marcas de vacunas para lograr la inmunidad social con 70% de mexicanos vacunados con esquema completo más dos semanas de cuarentena que es el requisito estándar para lograr la inmunidad.

Todavía falta determinar la periodicidad de la vacuna, ya que es todavía pronto para saber si el esquema de vacunación debe repetirse cada año a cada persona o puede ser un poco más espaciado en tiempo, además de los estudios pendientes sobre la pertinencia de vacunar a los menores de 17 años.

De manera adicional a los vacíos del conocimiento que aún están pendientes, persistirá un dilema ético sobre la prioridad de la vacunación en el orden establecido, ya que sin intención de juzgar el primer ciclo de dosis donde se inició con el sector médico y después a las personas por edad descendente, es muy probable que, los siguientes ciclos de vacunación COVID-19 para los años posteriores a 2022, se deban replantear las prioridades de vacunación por el tema económico que acompañará el resurgimiento de las empresas y los esfuerzos de creación de empleo y de la economía regional para áreas económicamente deprimidas.

La distancia de la profesión contable con los problemas de salubridad se ha acercado para acompañar las brigadas, los macrocentros de vacunación, los testigos sociales de las compras y de la transparencia ante la sociedad para lograr que podamos regresar a la vida en sociedad desde la perspectiva de la Contaduría.

La experiencia práctica mostró en las primeras semanas que la vacunación es más eficiente para traslado, custodia y aplicación de las dosis en espacios amplios, ventilados y bien ubicados en cada demarcación, en contraste con la aplicación de dosis en pequeñas cantidades en escuelas o clínicas de barrio, lo que dio lugar a los macrocentros de vacunación.

Asimismo, las células de aplicación de dosis optimizan tiempo al tener un registro y control de la asistencia de los ciudadanos tanto para evitar pérdida de tiempo innecesario como por minimizar el riesgo de contagio del virus.

Desde la óptica de la eficiencia y la economía de distribución de las vacunas donde la sociedad ha desbordado las plataformas tecnológicas de registro y las filas para esperar una vacuna, se ha ido mejorando la logística para facilitar que las células médicas puedan operar con eficacia. Este segundo trimestre del año es fundamental para calcular el tiempo y modificar los procedimientos que se llevarán a cabo de manera permanente con la nueva realidad de la vacunación masiva.

En México el ritmo de vacunación va a incrementar la velocidad conforme avance el segundo trimestre del año 2021, por hasta inicios de marzo, en Estados Unidos se han aplicado 76.9 millones de dosis en contraste de las 2.5 millones de dosis en nuestro país. En la segunda quincena de febrero se aplicaron 1.3 millones de dosis en México contra 19.3 millones de dosis en nuestro principal socio comercial, todavía es un tema de debate el tener fronteras abiertas o cerradas pero el reto de la vacunación es paralelo al reto de la reactivación económica, por lo que se puede asegurar que es de vital importancia apoyar la vacunación masiva para contener primero, y reactivar después la crisis económica nacional. Es el principal reto social mexicano, sin intención de borrar el resto de los problemas nacionales.

Ahora, el debate ya no solo es médico, sino también económico, por lo que la consultoría de negocios para época de crisis financiera y de contención paliativa es fundamental para la sobrevivencia de empresas de diversas escalas y sectores económicos. Nos alcanzó el tiempo de redoblar esfuerzos para que los Contadores seamos asesores y directivos de empresas orientados a resultados con visión de entono de salud pública, además de las áreas profesionales naturales.

La nueva realidad de trabajar a distancia para muchas actividades, la distancia física y la híper-higiene personal ante el SARS-COV2 nos están enseñando que, para los próximos años, coexistirán con las vacunas, las mutaciones del virus y los contagios, a pesar de la gran rapidez científica y de que cada día habrá mejor posibilidad de tener acceso a la protección de inmunidad con vacunas. Todavía falta camino que recorrer.

En conclusión, para la profesión contable llegarán los tiempos de acompañar el proceso de vacunación desde la auditoría al desempeño, del cumplimiento financiero y de la logística de distribución y custodia de cada dosis por los próximos meses como reto del gran problema nacional de salud en este siglo XXI. La nueva realidad comienza con la creación de nuevas reglas para trabajar, crear nuevos indicadores y métricas de eficiencia; y, en un sentido amplio, el plan de vacunación que tomará algunos meses es una oportunidad de que nuestra profesión dedique esfuerzo para crear las mejores prácticas nuevas y acordes a los tiempos post pandemia.

Finalmente, si hace una década se hablaba del trabajo desde casa y de la tecnología como eje transversal de la actualización y la educación del futuro para los contadores; la pandemia COVID-19 aceleró la realidad, y aún con el Plan Nacional de Vacunación que en el mejor de los casos, cumplirá con la inmunidad social en un plazo de un año, pero al mismo tiempo se reiniciará el ciclo de vacunación conforme la ciencia mandate los periodos de renovación de las dosis para cada persona que aún es un tema pendiente con el cual se procure una inmunidad permanente o al menos más prolongada. ■

Revocación de autorización para recibir donativos deducibles de ISR

C.P.C. Noé Hernández Ortiz
Socio de Hernández Ortiz y García Montiel, S.C.
noe@hoygm.com, www.hoygm.com

Con las adiciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta[1] (LISR), que entraron en vigor el 1 de enero de 2021, se agregó el artículo 82-Quáter, referente a las causales de revocación y el procedimiento de revocación de las autorizaciones otorgadas por el SAT para que organizaciones de la sociedad civil reciban donativos y expidan comprobantes deducibles del ISR. La causal referida en la fracción VI del Apartado A de dicho artículo, remite a la actualización del supuesto establecido en el último párrafo del artículo 80 de la LISR, que también se adicionó.

El artículo 80 de la LISR en su último párrafo dice:

> En el caso de que las personas a que se refiere el párrafo anterior obtengan ingresos por actividades distintas a los fines parar los que fueron autorizados para recibir donativos en un porcentaje mayor al 50% del total de los ingresos del ejercicio fiscal, perderán la autorización correspondiente, lo cual determinará (sic) mediante resolución emitida y notificada por la autoridad fiscal. Si dentro de los doce meses siguientes a la pérdida de la autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta no se obtiene nuevamente dicha autorización, deberán destinar todo su patrimonio a otra donataria autorizada para recibir donativos deducibles.

Por su parte, el último párrafo del apartado A del artículo 82-Quáter referido, menciona que, en el caso de la revocación en una ocasión por la causal a que se refiere la fracción VI "no podrán obtener nuevamente la autorización y deberán destinar todo su patrimonio a otra donataria autorizada para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta".

Esto no solo significa una contradicción normativa pues la causal en sí afirma la posibilidad de obtener la autorización nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la pérdida de la misma y sólo en el caso de no obtenerla, se destina todo el patrimonio a otra donataria autorizada, sino que además, implica la pérdida del derecho de seguir el procedimiento de audiencia y defensa que el apartado B del mismo artículo 82-Quáter prevé, violando, en consecuencia, derechos humanos, como una proporcionalidad de la sanción, inseguridad jurídica ante la ambigüedad de la norma y debido proceso.

Esta nueva normativa limita en muchos aspectos la posibilidad de que la sociedad mexicana se vea beneficiada por la presencia de instituciones que auxilian en su labor al Estado, contrario a lo que incluso la exposición de motivos de la reforma pretende enaltecer. ■

1 Diario Oficial de la Federación del 9 de diciembre de 2019.

Índice de marzo

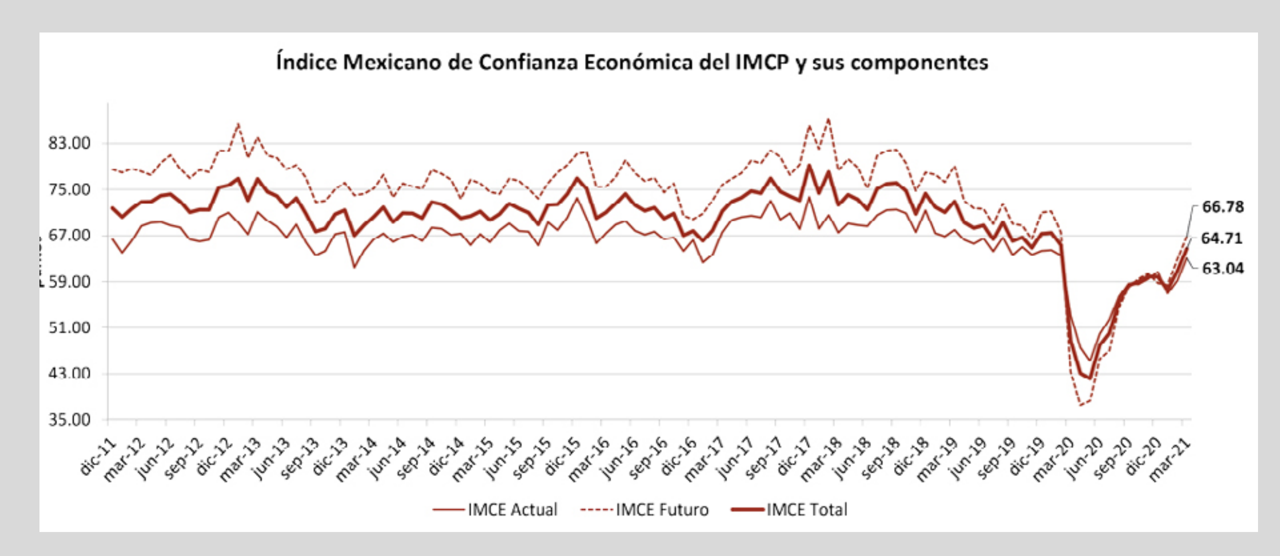
Lic. Ernesto O´Farrill Santoscoy
Presidente de Bursamétrica
Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

El IMCE profundizó avances durante el tercer mes del año, al incrementar 6.47% hacia 64.71 puntos con 3.93 unidades más que febrero, permaneciendo así en la Clasificación Neutral con perspectiva negativa. Lo anterior fue **resultado de un incremento mensual de 6.59% sobre la situación actual**, la cual se ubicó en 63.04 puntos, ascendiendo al rango neutral con perspectiva negativa. De acuerdo con **la situación futura**, correspondiente a los próximos seis meses, esta **avanzó 6.32%** para quedar en 66.78 puntos, por lo que se mantuvo en el rango inferior de la clasificación neutral.

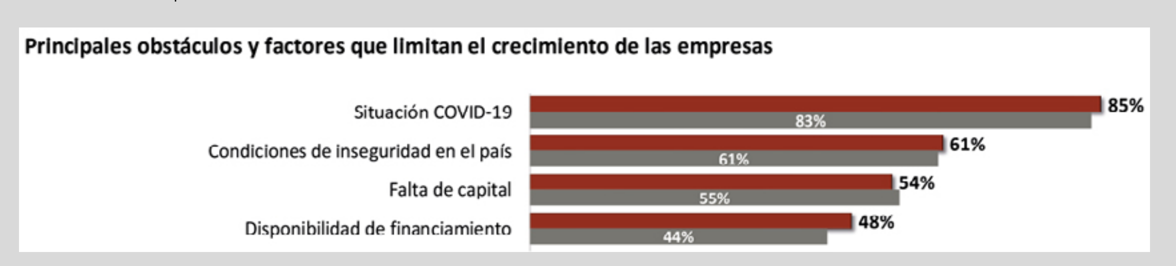
Comparativo mensual	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL
feb-21	59.14	62.81	60.78
mar-21	63.04	66.78	64.71
Var.	6.59%	6.32%	6.47%
Var. Pts.	3.90	3.97	3.93

Comparativo anual	Situación actual	dentro de 6 meses	IMCE TOTAL
mar-20	53.08	43.34	48.75
mar-21	63.04	66.78	64.71
Var.	18.77%	54.09%	32.72%
Var. Pts.	9.96	23.44	15.95

En relación con marzo de 2020, **el IMCE repuntó por primera vez en 24 meses**, al elevarse 32.72%, gracias a un incremento de 18.77% en la situación actual y de 54.09% en la situación futura, destacando que dicha recuperación pronunciada se derivó, también, de los bajos niveles que se registraron en marzo del año pasado, mes cuando se intensificó la crisis sanitaria mundial.



En el último mes del primer trimestre de 2021, **la situación COVID-19 siguió seleccionándose como el principal obstáculo al que se enfrentan las empresas**, en segundo lugar, se ubicaron las condiciones de inseguridad en el país, seguido por la falta de capital. ■



Diseño, metodología y cálculo elaborados por la Comisión de Análisis Económico del IMCP, con datos de la membrecía de los Colegios de Contadores Públicos Federados al Instituto, y aportantes externos de información.

Líder de la Pyme: ¿eres adicto al control en tu empresa familiar?

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas
Socio director de Salles Sainz-Grant Thornton en Guadalajara
mario.rizo@mx.gt.com

La cultura y el liderazgo son los dos lados de la misma moneda, y no podemos entender la una sin el otro. La forma en que se administra el capital humano dentro de una Pyme va de acuerdo con su estilo de liderazgo, que buscará maximizar el potencial de las personas y al mismo tiempo beneficiar al negocio.

A muchos nos pasa: a la hora de emprender un negocio, o en el camino a la consolidación, quienes estamos al frente de la empresa nos hemos convertido en todólogos.

Absortos en esa inercia, se nos olvida –o ni siquiera consideramos– que existe la opción de delegar… un arte que pocos líderes dominan. Aprender a hacerlo efectivamente va mucho más allá del concepto de aminorar tu carga de trabajo, aprender a delegar correctamente implica empoderar a tu equipo, construir confianza y fomentar el desarrollo profesional de todos tus colaboradores. Dicho de otro modo, un jefe que no delega siempre tendrá colaboradores que se limitarán a ser "levanta pedidos".

Una tripulación de una sola persona

Imaginemos esto: si el capitán embarcación está reparando la maquinaria, porque considera que solo él puede hacerlo bien, ¿entonces quién lleva el timón? Probablemente nadie, porque el capitán tampoco confía en el segundo de a bordo. Todos sabemos que un capitán competente conoce, al detalle, qué hace el oficial de telecomunicaciones, qué ocurre en el departamento de máquinas y las tareas de cada oficial de cubierta, pero no se encarga con sus propias manos de esto, porque él tiene su propio trabajo: dirigir y coordinar.

Ser el jefe de una empresa se parece mucho a dicho contexto, pienso yo. Ahora, si incluimos a la ecuación la variable de la pandemia podríamos hacer la analogía con el capitán de un avión: en una noche oscura, o un cielo completamente nublado, el capitán tendrá que confiar no solo en su desempeño, sino en otros: el copiloto, el operador de la torre de control, los propios instrumentos de la aeronave.

Este escenario se parece al que vivimos actualmente, donde el trabajo remoto obliga a los líderes a ejercer sus funciones a distancia, sin completo control de los demás. Si ya te resulta difícil confiar en que las tareas sean realizadas con exactitud y eficiencia cuando supervisas presencialmente, creer sin ver puede ser un desafío enorme para tu receloso controlador interno.

¿Tiene usted adicción a controlarlo todo?

Repasemos tres síntomas típicos del llamado micromanager o microgestor, y veamos con cuántos nos identificamos:

1. **¿Le hace falta tiempo?** El microgestor se enfrenta a esto casi todos los días: un colaborador necesita de su tiempo para poder avanzar con una tarea. Ya sea para revisar el pendiente, para aprobarlo, para recabar una firma, o simplemente porque tiene miedo de seguir adelante sin el visto bueno del jefe. ¿Cuántas veces a la semana le pasa esto?

2. **¿Se ha vuelto un cuello de botella?** De todas estas personas que lo buscan, ¿cuántas llevan esperando más de un día, tres días? ¿Cuántos pendientes se vienen arrastrando de un mes al otro? ¿Qué tanto tiempo extra ha tenido que hacer para poder lidiar con todas las solicitudes de sus colaboradores? ¿Cuántas veces tiene que citar a los colaboradores el fin de semana para por fin acabar con un pendiente?

3. **¿Cuál es el perfil de las personas que vienen buscando su aprobación?** Muchas personas independientes o capaces pueden volverse dependientes si la cultura de la empresa promueve la microgestión en vez de la interdependencia. En una empresa familiar, es común encontrar que el director general todavía deba contar con el visto bueno del fundador para tomar decisiones, cuando el fundador, quien es su padre, lleva años oficialmente retirado del negocio. ¿Qué tipo de personas vienen a pedir su visto bueno? ¿Son novatos en la empresa, o son personas de posiciones altas, con años en el negocio que podrían llevar a cabo ese trabajo de manera autónoma?

Otra verdad muy manida, pero pocas veces practicada, es que la empresa debe funcionar tanto si el dueño o fundador está ahí como si no está. En mi experiencia, he encontrado que existen tres hábitos que nos pueden ayudar a romper el círculo vicioso del microgestor:

> **No seas hermético. Comunica lo que quieres lograr para que tu equipo encuentre el cómo lograrlo.** El equipo debe conocer el rumbo que le quieres dar a la empresa para que sepan qué priorizar incluso cuando estés ausente. Sé claro en tus expectativas para alcanzar el resultado deseado. Te sorprenderá lo que un equipo talentoso puede proponer para llegar al objetivo.

> **No apruebes y desapruebes.** Explica tus expectativas No hay que temer. Que ya no estés a cargo de cierta tarea no implica que te libres de la responsabilidad de que se haga bien. Pero tú no debes ser el único dueño de los criterios que usas para resolver un problema. En vez de decirle a las personas lo que tiene que hacer o cómo arreglarlo, enséñale cómo analizar y diagnosticar un problema.

> **Dialoga y retroalimenta en un ambiente amigable.** Dar retroalimentación también es todo un arte. Para hacerlo mejor, te recomiendo escuchar el podcast *Work Life Balance de TED*, concretamente el episodio 1, "Cómo amar la crítica". Este episodio nos muestra una cultura corporativa donde la gente ama recibir retroalimentación. No es algo fácil, pero para empezar recuerda que la retroalimentación no es el momento para castigar a alguien que ha hecho mal las cosas. En especial, un microgestor debe permanecer abierto a escuchar nuevas maneras de hacer las cosas, aunque no sea la que él utilizaba.

Una última duda: ¿cuándo no delegar?

Reserva para ti las actividades en las que te desenvuelvas mejor que nadie, las que disfrutas hacer, las que son tus fortalezas. Para el resto de las actividades, encuentra gente mejor que tú, más inteligente que tú. Recuerda: si eres la persona más inteligente en la habitación, entonces algo estás haciendo mal. Rodearte de gente competente es como jugar un partido de fútbol con jugadores de más nivel que el tuyo: eventualmente tu nivel de juego mejorará. Cuando el microgestor quiere hacerlo todo, también está acaparando actividades que alguien podría hacer mejor, lo que, sin querer, hace que la empresa sea menos efectiva.

Recuerda que al ceder responsabilidades no estás cediendo el timón, sino ganando la oportunidad de estar a cargo de una mejor tripulación, un mejor barco, y de navegar a territorios más emocionantes. Delegar puede dar miedo, pero como todo en la vida, que los retos nos pongan nerviosos es una de las señales más comunes de que nos harán crecer como persona. ■

Síguenos en redes



facebook/imcp



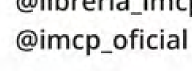
twitter/imcp



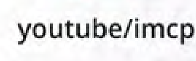
linkedin/imcp

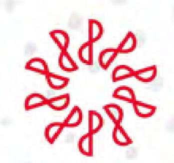


@libreria_imcp









Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

